



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Agency

Teori keagenan yang dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976) merupakan teori yang menjelaskan hubungan antara pemilik perusahaan dengan manajemen perusahaan. Menurut Ikhsan dan Suprasto (2008:76) Adapun dasar yang melandasi munculnya teori keagenan adalah dimana individu-individu bertindak untuk kepentingan diri mereka sendiri sehingga terkadang mengabaikan kepentingan perusahaan. Tujuan dari teori agensi adalah untuk menyelesaikan masalah agensi yang muncul ketika adanya konflik tujuan antara *principle* dan *agent*. Teori keagenan menyatakan masalah agensi disebabkan oleh adanya perbedaan kepentingan dan informasi asimetri antara manajemen (*agent*) dengan *shareholder* (*principle*). Terdapat pemisahan antara hubungan pemilik dengan manajemen perusahaan, dimana manajemen perusahaan memiliki tanggungjawab terhadap perusahaan. Tujuan dari pemisahan ini adalah untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas dimana perusahaan memperkerjakan agen-agen profesional dalam mengelola kinerja, aktivitas, serta kegiatan operasional perusahaan.

Penguasaan kendali perusahaan dipegang oleh agen, sehingga agen dituntut untuk selalu transparan dalam melaksanakan kendali perusahaan. Salah satu pertanggungjawaban *agent* terhadap *principle* adalah dengan mengajukan laporan keuangan. Laporan keuangan merupakan sebuah informasi yang dapat dijadikan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

informasi oleh *principle* dalam menilai kinerja *agent* nya. Manajemen yang buruk akan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, apabila terjadi masalah keuangan maka agen harus berkomunikasi dengan pemilik perusahaan untuk menghindari keadaan yang akan muncul, misalnya mengakibatkan *financial distress* yang mengharuskan pemilik harus menyelesaikan masalah tersebut. Pihak agen dan *principle* harus saling bekerja sama agar dapat memperbaiki kinerja perusahaan yang sedang sakit. Jika pemilik dan manajemen dapat memperbaiki kinerja perusahaan dan menyelesaikan masalah yang timbul, maka perusahaan dapat melakukan *turnaround*. Salah satu caranya dengan mencari investor yang dapat menghimpun dana terhadap perusahaan, sehingga perusahaan akan dapat melanjutkan kegiatan operasinya dan terhindar dari kesulitan keuangan yang berkepanjangan ataupun keadaan yang lebih parah yakni kebangkrutan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa teori agensi ini sangat berguna untuk menghindari *financial distress* secara berkelanjutan.

### 2.1.2 Teori Kepemimpinan

Tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik/ buruk yang penting asal mampu mencapai dengan baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor: tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pimpinan pada situasi yang ada. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan manajer

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal (Hasibuan, 2008: 169).

Menurut Usman (2013: 316) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah urusan semua orang (*leadership is everybody's bisnis*) karena setiap manusia adalah pemimpin, minimal memimpin dirinya sendiri, serta bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Pemimpin yang efektif tidak berdasarkan pada sifat manusia tertentu, tetapi terletak pada seberapa jauh sifat seorang pemimpin dapat mengatasi keadaan yang dihadapinya. Pemimpin pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktifitas karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Pemimpin perusahaan yang baik dalam melaksanakan tugasnya akan dapat memberikan manfaat kepada perusahaannya. Pada saat perusahaan sedang mengalami masa masa krisis seperti *financial distress*, dengan dibantu dengan pemimpin yang dapat memperbaiki kinerja perusahaan, maka perusahaan akan lebih mudah mencapai sasaran perusahaan yakni *turnaround*.

## 2.2 Financial Distress

### 2.2.1 Pengertian Financial Distress

Kesehatan suatu perusahaan bisa digambarkan dari titik sehat yang paling ekstrem (mampu untuk membiayai operasionalnya, dapat memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendek sampai jangka panjangnya tepat waktu, serta dengan tingkat likuiditas yang baik) sampai ke titik tidak sehat yang paling ekstrem (tidak mampu membayar kewajiban-kewajibannya atau hutang lebih besar dibandingkan aset).

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Nisa, *et al.* (2013) *Financial distress* adalah kondisi perusahaan sedang mengalami kesulitan keuangan dan salah satu proses sebelum perusahaan mengalami kebangkrutan. *Financial distress* terjadi sebelum terjadinya kebangkrutan atau likuidasi. *Financial distress* dapat menjadi penanda/ sinyal dari kebangkrutan yang terjadi di berbagai perusahaan baik perusahaan kecil maupun besar, atau perusahaan *public* maupun privat. Jika perusahaan sudah dalam kondisi *financial distress*, maka manajemen perusahaan harus lebih berhati-hati karena bisa saja masuk pada tahap kebangkrutan. Manajemen dari perusahaan yang mengalami *financial distress* harus melakukan tindakan untuk mengatasi masalah keuangan tersebut dan mencegah terjadinya kebangkrutan. Berdasarkan pengertian dari Lin, Lee dan Gibbs (2008) dalam Makgeta (2010) *financial distress* adalah kondisi ketika sebuah perusahaan menghasilkan lebih banyak hutang dari pada ukuran perusahaannya, ditambah dengan arus kas yang tidak memadai dari operasi.

Menurut Fachrudin (2008) Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan agar perusahaan kesulitan keuangan dapat bangkit kembali dan meraih *survive*. Pertama, mencetak laba yang dapat ditingkatkan dengan menghemat biaya, misalnya dengan memangkas divisi atau unit bisnis yang merugi, dan memangkas biaya yang tidak realisas. Pada kasus kesulitan keuangan yang tidak terlalu parah, perbaikan kondisi keuangan dapat dilakukan dengan meningkatkan pendapatan melalui penjualan yang didukung oleh usaha-usaha pemasaran. Analisa pasar perlu dilakukan untuk memenangkan persaingan. Kedua, mengubah *cash flow* menjadi positif, misalnya



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan restrukturisasi hutang dan penghematan. Restrukturisasi hutang dapat dilakukan dengan negosiasi ulang dan penjadwalan kembali hutang.

## 2.3 Turnarond

### 2.3.1 Pengertian Turnaround

*Turnaround* merupakan sebuah proses untuk membawa sebuah perusahaan dari situasi *poor performance* menjadi situasi baru *good sustained performance* (Brandes dan Brege, 1993 dalam Chenchehene dan Mensah, 2014). *Turnaround* juga dapat didefinisikan sebagai pembalikan arah perusahaan dari penurunan Kinerja. *Turnaround* yang sukses adalah sebuah proses yang kompleks meliputi kombinasi dari faktor lingkungan, sumber daya internal, strategi perusahaan yang relevan pada berbagai tahap penurunan kinerja, yang menghasilkan peningkatan kinerja keuangan (Lestari dan Triani, 2013).

Sedangkan menurut Collard (2010) dalam Nastiti dan Pangestuti (2016) *Turnaround* merupakan kondisi dimana suatu perusahaan mampu keluar dari kesulitan keuangan dan kembali menjadi perusahaan dengan kondisi keuangan normal. Untuk merancang sebuah *turnaround* yang sukses, perusahaan membutuhkan seseorang dengan pemikiran yang jernih untuk cepat menilai peluang, menentukan apa yang salah, mengembangkan strategi baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya, dan menerapkan rencana yang tepat untuk melakukan restrukturisasi itu.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 2.3.2 Proses *turnaround*

Menurut Schendel *et al* (1976) dalam Smith dan Grave (2005) menyatakan bahwa strategi *turnaround* dapat diklasifikasikan menjadi 2:

#### a. Orientasi efisiensi (*Efficiency oriented*)

Jika penurunan kinerja perusahaan berasal dari operasi yang tidak efisien maka perusahaan harus mengadopsi strategi *turnaround* yang berorientasi pada efisiensi (*efficiency oriented strategy*) seperti pemotongan biaya dan aktivitas pengurangan aset. *Efficiency* adalah faktor yang penting untuk kesuksesan *turnaround*, karena tindakan ini meningkatkan profitabilitas dalam jangka pendek dan memungkinkan perusahaan melepaskan sumber daya yang dapat digunakan ditempat lain.

#### b. Orientasi usaha (*Entrepreneurial oriented strategy*)

Jika strategi perusahaan tidak relevan lagi maka perusahaan harus membuat perubahan yang cocok dengan pasar yang dihadapi dengan mengadopsi strategi yang berorientasi pada usaha (*entrepreneurial oriented strategies*).

Menurut Lestari dan Triani (2013), mengamati bahwa proses *turnaround* terdiri dari 2 bagian, yaitu

1. *decline steaming strategy*
2. *recovery strategy*

*Decline stemming strategy* bertujuan untuk menstabilisasi kondisi keuangan perusahaan dengan pengumpulan dukungan pemegang saham, menghilangkan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ketidakefisienan (*efficiency oriented strategy*) dan menstabilkan suasana internal perusahaan. Ketika kondisi keuangan perusahaan stabil, maka harus diputuskan strategi perbaikan/ *recovery* yang akan diikuti membaiknya profitabilitas atau mengusahakan pertumbuhan (*entrepreneurial oriented*) (Chandrawati, 2008).

### 2.3.3 Siklus *Turnaround*

Menurut Barker dan Mone (1994), Lohrke dan Badeian (1998) dalam Francis dan Desai (2005) menemukan terdapat 4 tahap kondisi selama siklus penurunan kinerja keuangan perusahaan dan *turnaround*, yaitu :

#### 1. Tahap pertama (*time 1*)

Perusahaan berada pada puncak kinerja keuangan 2 tahun sebelum penurunannya.

#### 2. Tahap kedua (*time 2*)

Tahun dimana perusahaan mengalami penurunan (*decline*) dan dalam kondisi *financial distress*.

#### 3. Tahap ketiga (*time 3*)

Tahap dimana perusahaan melakukan penghematan, terutama terdiri dari pengurangan aset dan biaya.

#### 4. Tahap keempat (*time 4*)

Berkaitan dengan kinerja *turnaround* secara keseluruhan, yang menunjukkan titik dimana sebuah perusahaan mencapai *turnaround* atau terus berkinerja buruk (tidak berhasil *turnaround*).

Menurut Robbins dan Pearce (1993) situasi *turnaround* terbagi 3 waktu (*time*):

1. *Time-1* : waktu ketika terjadinya penurunan (*decline*) yang paling tajam.
2. *Time-2*: waktu ketika aktifitas perampangan (*retrenchment*) dihentikan.
3. *Time-3*: waktu ketika perusahaan mencapai *turnaround* atau tidak berhasil mencapai *turnaround*.

Sedangkan menurut Chowdhury (2002), siklus *turnaround* terbagi dalam 4 tahapan, yaitu: *Decline*, *Response Initiation*, *Transition*, dan *Outcome*.

## 2.4 Assets Retrenchment

*Retrenchment* merupakan tindakan yang memiliki tujuan untuk efisiensi dan meningkatkan profitabilitas dengan mengurangi sumber daya perusahaan yang kurang produktif, seperti pemotongan biaya atau pengurangan aset. Peningkatan efisiensi memungkinkan perusahaan melepaskan sumber-sumber yang dapat digunakan ditempat lain. *Retrenchment* merupakan hal yang umum dilakukan dalam mengatasi penurunan kinerja perusahaan atau perusahaan yang sedang mengalami *financial distress*, sehingga sangat perlu untuk proses *turnaround*. *Assets Retrenchment* atau pengurangan aset dapat terjadi melalui penjualan aset tetap (*fixed assets*) seperti peralatan dan *real estate*.

Penjualan aset perusahaan dapat menyediakan dana tambahan bagi perusahaan yang sedang tertekan karena penurunan kinerja keuangan. Dana tambahan yang diperoleh dapat dialokasikan perusahaan sebagai cara untuk mengatasi masalah



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keuangannya, misalnya dapat digunakan untuk meningkatkan produksi penjualan barang dagang. Jika produksi meningkat, maka akan dapat meningkatkan laba perusahaan sehingga dapat membalikkan arah dari perusahaan yang mengalami *financial distress* menjadi perusahaan yang berhasil dalam melakukan *turnaround*.

### 2.5 Free Assets

*Free assets* merupakan sumber daya likuid perusahaan yang tidak dijamin (Elidawati, *et al*, 2015). Menurut White (1984) dalam Smith dan Grave (2005) beragumen bahwa perusahaan yang mengalami *financial distress* dengan *free asset* yang cukup misalnya kelebihan asset atas kewajiban, atau asset berwujud (*tangible assets*) atas pinjaman yang dijamin, lebih mungkin menghindari kebangkrutan karena meningkatkan kemampuannya memperoleh dana tambahan yang diperlukan untuk melakukan *turnaround* yang sukses. Jumlah *free assets* (aset bebas) yaitu nilai asset diluar kewajiban perusahaan, merupakan variabel penting yang mampu membedakan antara perusahaan yang mampu berhasil melakukan *turnaround* dan perusahaan yang akhirnya gagal (Marbun dan Situmeang, 2014) dalam Nastiti dan Pangestuti (2016). Perusahaan yang mengalami *distress* tetapi memiliki aset yang cukup memiliki peluang akan keberlangsungan berjalannya perusahaan karena mampu mengumpulkan uang tambahan yang diperlukan untuk *recovery* perusahaan. Oleh karena itu ketersediaan *free assets* merupakan faktor penting dalam keberhasilan *turnaround*.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.6 Efficiency Strategy

*Efficiency Strategy* terutama perampingan (*downsizing*) dan pengurangan biaya (*reduction of expense*) (Makgeta, 2010). *Downsizing* adalah pengurangan jumlah beban perusahaan yang dianggap kurang produktif dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta profitabilitas perusahaan. Dikutip dari Makgeta (2010), berdasarkan penelitian Francis and Desai (2005), Rasheed (2005), Lin, Lee dan Gibbs (2008), Chowdhury dan Lang (1996), Robbins dan Pearce (1992), Sudarsanam dan Lai (2001) dan Pearce and Robbins (1993), *turnaround* yang sukses adalah strategi yang berorientasi efisiensi, dan bukan strategi yang berorientasi *entrepreneurial associated*. Lin, Lee and Gibbs (2008) berpendapat bahwa perusahaan yang melakukan restrukturisasi berulang, pengurangan tenaga kerja besar-besaran, perampingan aset yang berskala besar, memiliki tingkat utang yang lebih tinggi, lebih mungkin untuk gagal dalam melakukan *turnaround*.

## 2.7 Severity

Francis and Desai (2005), Smith and Graves (2005), Hofer (1980), Pearce and Robbins (1993), Scherrer (2003) and Cater and Schwab (2008) dalam Makgeta (2010) menemukan bahwa *severity* dari kesulitan keuangan (*financial distress*) secara signifikan mempengaruhi hasil *turnaround*. Menurut Smith dan Grave (2005) dalam Marbun (2014) menyatakan bahwa severitas merupakan salah satu faktor yang mampu menilai kemampuan perusahaan dalam melakukan *corporate turnaround* setelah melalui masa penurunan kinerja keuangan. Perusahaan yang memiliki *severity*

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang tinggi akan lebih mudah dalam melakukan *turnaround* dibanding perusahaan yang memiliki *severity* yang rendah.

Berdasarkan Hofer (1980) dalam Makgeta (2010) mengatakan sebelum memulai pencapaian *turnaround*, seharusnya dipastikan perusahaan memiliki nilai “*going concern*”. Dia berpendapat bahwa kesehatan operasi perusahaan lebih penting dari pada kesehatan strategis, karena strategi dapat menjadi tidak relevan jika perusahaan menjadi bangkrut dalam waktu dekat.

## 2.8 CEO Turnover

*Chief Executive Officer* (CEO) merupakan eksekutif yang berada di puncak perusahaan dan yang bertanggung jawab untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. Pergantian CEO (*CEO Turnover*) didefinisikan bahwa seorang CEO dari suatu perusahaan yang digantikan dengan individu lainnya. Salah satu tindakan paling signifikan yang dilakukan untuk *turnaround* adalah untuk membuat perubahan pada tim senior manajemen, karena dalam banyak kasus, manajemen yang menjabat tidak mampu atau tidak mau membuat perubahan yang diperlukan untuk mengatasi kesulitan keuangan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perubahan pada tim senior manajemen merupakan langkah penting menuju kesuksesan *turnaround*. Perubahan CEO dipandang sebagai sarana memulihkan dalam kelangsungan berjalannya masa depan perusahaan. CEO baru memberikan wawasan yang baru serta memberikan keterampilan dan motivasi yang diperlukan untuk membawa perubahan pada perusahaan.

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.9 Pandangan Islam

Dalam Alquran Allah SWT telah membahas ayat yang dapat diamalkan jika terjadi masalah. Ayat yang dapat diamalkan jika menghadapi masalah adalah Qur'an Surat Ar-Ra'd ayat 11, didalam ayat ini allah mengisyaratkan bahwa manusia bisa berubah apabila ia mau mengubah dirinya.

Al-qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّن بَيْن يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِمَّنْ أَمَرُ اللَّهُ أَن يَرَبَّ اللَّهُ لَا يُغَيِّرُ حَتَّى يَقُومَ يُغَيِّرُ وَأَمَّا  
بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءَ أَفْلًا مَرَدَّهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

*Artinya : Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah[767]. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*

Dari ayat diatas menjelaskan bahwasanya Allah SWT tidak akan merubah keadaan suatu kaum kecuali mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Banyak orang yang mengeluh dengan keadaan mereka didunia, misalnya karena mengalami kesusahan, ataupun karena miskin harta. Sesuai yang dijelaskan dalam ayat diatas, sesungguhnya seperti apapun kondisi yang dialami saat ini, nasib manusia bisa berubah apabila ia terus berusaha untuk mengubahnya. Begitu juga jika hal tersebut dialami oleh suatu perusahaan, perusahaan yang sedang mengalami keadaan *financial distress* akan dapat keluar dari kondisi tersebut apabila perusahaan dapat selalu berusaha dan mau untuk mengubah keadaannya. Perusahaan dapat



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melakukan tindakan-tindakan antisipasi sehingga keadaan *financial distress* nya tidak akan sampai berujung pada kebangkrutan melainkan perusahaan dapat membalikkan arah sehingga tercapainya keadaan *turnaround*. Dimana manajemen perusahaan melakukan pembaharuan untuk memperbaiki kinerja perusahaan yang sedang sakit.

## 2.10 Penelitian Terdahulu

Variabel-variabel yang mempengaruhi *turnaround* pada perusahaan yang mengalami *financial distress* telah diteliti oleh beberapa peneliti. Yang pertama penelitian yang dilakukan oleh Malose Makgeta (2010) yang mengambil sampel dari 78 perusahaan dari *Industrial Development Corporation* (IDC) yang menemukan terdapat 47 perusahaan yang berhasil melakukan *turnaround*, dan menemukan 31 perusahaan yang belum berhasil melakukan *turnaround*. Dengan mengambil 6 variabel yang diidentifikasi memiliki pengaruh terhadap *turnaround*, yang menemukan hasil bahwa *efficiency strategy* berpengaruh positif terhadap keberhasilan *turnaround* tetapi tidak signifikan, *severity* memiliki hubungan yang negative terhadap *turnaround* tetapi tidak signifikan, sedangkan *severity*, *firm size*, *CEO Turnover*, memiliki pengaruh yang negative terhadap keberhasilan *turnaround*. Sedangkan *free asset* tidak memiliki pengaruh terhadap *turnaround*. Variabel *black economic empowerment (BEE)* diketahui memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan *turnaround*.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan di Indonesia dilakukan oleh Anna Chandrawati (2008) yang melakukan penelitian terhadap 125 perusahaan Non

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Keuangan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif ukuran perusahaan, *severity*, *free assets*, *assets retrenchment*, serta penggantian CEO terhadap keberhasilan *turnaround*. Sedangkan yang memiliki pengaruh signifikan hanya ukuran perusahaan, *severity*, dan *free asset*. Sedangkan untuk *assets retrenchment*, *CEO Turnover*, dan *employee efficiency* diketahui tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Penelitian yang dilakukan oleh Marbun (2014) menemukan bahwa variabel yang berpengaruh terhadap *turnaround* hanya ukuran perusahaan, *expense retrenchment*, dan *free assets*. Sedangkan *severity*, *assets retrenchment*, dan *ceo turnover* tidak berpengaruh terhadap *turnaround*.

Penelitian ini yang dilakukan sebelumnya akan di jelaskan pada tabel dibawah ini, perbedaannya dengan penelitian sebelumnya yaitu dengan menghapus beberapa variabel indenpendennya lalu menambahkan dengan variabel lain, serta dalam pemilihan sample menggunakan perbandingan ROA dengan *risk free rate*.

**Tabel II.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil	Perbedaan
Malose Makgeta (2010)	<i>Turnaround Determinants of Distressed Firms Funded by the Industrial Development Corporation</i>	<i>efficiency strategy, severity, free assets, size, changes on the top management and black economic empowerment (BEE)</i>	<i>efficiency strategy, severity, firm size, CEO turnover, free assets</i> memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap keberhasilan <i>turnaround</i> . Sedangkan	Bedanya terletak pada variabel, dimana penelitian ini menambahkan variabel independen yaitu <i>Assets Retrenchment</i> .



### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

			Variabel <i>black economic empowerment (BEE)</i> diketahui memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan <i>turnaround</i> .	Dan menggunakan perbandingan ROA dan <i>risk free rate</i> dalam menentukan perusahaan yang berhasil <i>turnaround</i> .
Anna Candrawati (2008)	Analisis faktor-faktor yang Mempengaruhi keberhasilan <i>Turnaround</i> pada perusahaan yang Mengalami <i>financial distress</i>	<b>Dependen:</b> Keberhasilan <i>Turnaround</i>  <b>Independen:</b> Ukuran perusahaan, <i>Severity</i> , <i>Free Assets</i> , <i>Assets Retrenchment</i> , <i>CEO Turnover</i> , dan <i>Employee Efficiency</i> .	Variabel <i>severity</i> , <i>assets retrenchment</i> , ukuran perusahaan, <i>free assets</i> , <i>ceo turnover</i> , pengurangan karyawan berpengaruh positif terhadap probabilitas <i>recovery</i> tetapi yang berpengaruh signifikan hanya variabel <i>severity</i> , ukuran perusahaan, dan <i>free assets</i> , sedangkan <i>assets retrenchment</i> , pergantian CEO, dan pengurangan karyawan tidak berpengaruh signifikan.	Bedanya terletak pada variabel, dimana penelitian ini menambahkan variabel independen yaitu <i>efficiency strategy</i> . Dan menggunakan perbandingan ROA dan <i>risk free rate</i> dalam menentukan perusahaan yang berhasil <i>turnaround</i> .
Hendra Agustisnus H. Marbun	Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi	<b>Dependen:</b> <i>Corporate Turnaround</i>	<i>Size</i> , <i>expense retrenchment</i> , dan <i>free assets</i> memiliki	Bedanya terletak pada <i>risk free rate</i> yang

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	<i>Corporate Turnaround</i> perusahaan yang mengalami <i>Financial Distress</i> .	<b>Independen:</b> <i>Severity, Size, Free Assets, Assets Retrenchment, Expense Retrenchment, CEO turnover.</i>	pengaruh secara parsial, sedangkan <i>severity, assets retrenchment, dan ceo turnover</i> tidak berpengaruh secara parsial.	digunakan berasal dari website <i>market risk premia</i> .
Rizki Dwi Lestari dan Ni Nyoman Alit Triani (2013)	Determinan Keberhasilan <i>Turnaround</i> pada perusahaan yang mengalami <i>Financial Distress</i>	<b>Dependen:</b> Keberhasilan <i>Turnaround</i>  <b>Independen:</b> Profitabilitas, <i>Severity, Free Assets</i> , Ukuran perusahaan, <i>Downsizing, CEO Turnover.</i>	Menemukan adanya pengaruh antara profitabilitas dan ukuran perusahaan berpengaruh terhadap keberhasilan <i>turnaround</i> . Sedangkan <i>severity, free assets</i> , ukuran perusahaan, <i>downsizing</i> dan <i>CEO turnover</i> secara parsial tidak berpengaruh terhadap keberhasilan <i>turnaround</i> .	Bedanya terletak pada variabel, dimana penelitian ini menambahkan variabel independen yaitu <i>Efficiency strategy</i> . Dan menggunakan perbandingan ROA dan <i>risk free rate</i> dalam menentukan perusahaan yang berhasil <i>turnaround</i> .
Elidawati, Azhar Maksum, dan M.Lian Dalimunthe (2015)	Pengaruh ukuran perusahaan, <i>free assets, assets retrenchment</i> , pergantian <i>CEO</i> , dan <i>leverage</i> terhadap <i>Corporate turnaround</i>	<b>Dependen:</b> Keberhasilan <i>Turnaround</i>  <b>Independen:</b> Ukuran perusahaan, Profitailitas, <i>Severity, Free Assets, Assets Retrenchment, Expense Retrenchment</i>	Variabel independen yang secara parsial dapat mempengaruhi adalah profitabilitas, kecenderungan tingkat kesehatan perusahaan ( <i>severity</i> ), dan <i>free assets</i> . Sedangkan ukuran perusahaan, <i>assets</i>	Bedanya terletak pada variabel, dimana penelitian ini menambahkan variabel independen yaitu <i>Efficiency strategy</i> . Dan menggunakan perbandingan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

			<i>retrenchment</i> , dan <i>expense retrenchment</i> secara parsial tidak terbukti berpengaruh.	ROA dan <i>risk free rate</i> dalam menentukan perusahaan yang berhasil <i>turnaround</i> .
--	--	--	--	---

(Sumber: berbagai jurnal, skripsi, dan tesis yang dipublikasikan)

## 2.11 Pengembangan Hipotesis

### 2.11.1 Pengaruh *Assets Retrenchment* terhadap keberhasilan *Turnaround*.

Manajemen harus mengambil peran aktif dalam mengatasi penurunan kinerja perusahaan. Tindakan yang dapat dilakukan untuk mengatasi hal itu adalah dengan melakukan *retrenchment*. *Retrenchment* merupakan tindakan efisiensi dengan mengurangi sumber daya perusahaan yang kurang efektif dan sangat berpengaruh terhadap *turnaround*. *Assets Retrenchment* adalah penghematan aset perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas. Perusahaan yang mengalami *financial distress* perlu mengadakan pengurangan aset agar dapat bertahan. Penelitian yang dilakukan oleh Nastiti dan Pangestuti (2016) menemukan bahwa *assets retrenchment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *turnaround*.

Sumber daya yang kurang efektif dapat dipindahkan oleh perusahaan ke tempat yang lain. Perusahaan dapat menjual aset tetap nya (*fixed assets*) sehingga mendapatkan dana yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja keuangannya ataupun dapat menggunakan dana tersebut untuk keluar dari tekanan para kreditur sehingga dapat melakukan *turnaround*. *Retrenchment* merupakan faktor yang penting

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam keberhasilan *turnaround* yang digunakan sebagai tindakan perusahaan untuk memperbaiki kemampuan perusahaan menghasilkan *profit* (profitabilitas). Peningkatan efisiensi akan meningkatkan profitabilitas dalam jangka pendek dan memungkinkan perusahaan melepaskan sumber-sumber yang dapat digunakan di tempat lain. Semakin tinggi tingkat pengurangan aset perusahaan yang kurang produktif maka semakin tinggi tingkat keberhasilan proses *turnaround*. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

H1 = *Assets Retrenchment* berpengaruh positif terhadap keberhasilan *turnaround*.

### 2.11.2 Pengaruh *Free Assets* terhadap keberhasilan *Turnaround*

*Free assets* merupakan sumber daya likuid perusahaan yang tidak dijamin (Elidawati, *et al*, 2015). Perusahaan yang mengalami *financial distress* dengan *free assets* yang cukup akan mempunyai probabilitas kesuksesan yang lebih tinggi dalam menghindari kebangkrutan dan lebih mudah agar tercapainya proses *turnaround* karena perusahaan akan lebih mampu memperoleh tambahan dana yang diperlukan untuk tercapainya kesuksesan *turnaround*. *Free assets* dapat digunakan sebagai jaminan untuk pemberi pinjaman bahwa terdapat aset yang cukup untuk membayar kembali pinjaman jika diperlukan. Perusahaan yang mengalami *distress* tetapi memiliki aset yang cukup memiliki peluang akan keberlangsungan berjalannya perusahaan karena mampu mengumpulkan uang tambahan yang diperlukan untuk *recovery* perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Memiliki *free assets* dapat membantu perusahaan untuk bangkit kembali, dengan memanfaatkan *assets* tersebut untuk ide baru, atau menciptakan produk baru. Pengaruh *free Assets* terhadap peluang keberhasilan *turnaround* dikarenakan *free Assets* yang digunakan dapat dimanfaatkan oleh *management* untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Dengan memiliki aset yang masih bebas, akan membantu perusahaan meredam penurunan kinerja keuangan dan menyediakan sumber daya untuk mengambil tindakan yang efektif, sehingga perusahaan dengan lebih banyak sumber daya bebas mempunyai kemungkinan dapat *survive*, dan masih bisa menghindari masalah keuangan yang sedang terjadi. Chenchehene dan Mensah (2014) dalam Nastiti dan Triani (2016) memastikan bahwa ketersediaan *free assets* adalah variabel yang penting untuk memisahkan perusahaan yang mengalami kesulitan keuangan yang berhasil maupun gagal melakukan *corporate turnaround*. Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

H2 = *free assets* berpengaruh positif terhadap keberhasilan *turnaround*.

### 2.11.3 Pengaruh *Efficiency Strategy* terhadap keberhasilan *Turnaround*

*Efficiency Strategy* terutama perampingan (*downsizing*) dan pengurangan biaya (*reduction of expense*) (makgeta, 2010). Dikutip dari Makgeta (2010), berdasarkan penelitian Francis and Desai (2005), Rasheed (2005), Lin, Lee dan Gibbs (2008), Chowdhury dan Lang (1996), Robbins dan Pearce (1992), Sudarsanam dan Lai (2001) dan Pearce and Robbins (1993), *turnaround* yang sukses adalah strategi yang berorientasi efisiensi, dan bukan strategi yang berorientasi

*entrepreneurial associated. Efficiency Strategy* dapat melalui pengurangan jumlah beban operasional atau pemotongan biaya perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, meningkatkan produktivitas dan profitabilitas. Meningkatnya efisiensi dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan tercapainya proses *turnaround*.

Mempertahankan perusahaan dari keterpurukan ada 3 hal yang dapat dilakukan: *cost reduction through redundancies, leasing rather buying new assets, not replacing machinery or reducing expenditure or maintenance or training*.

Penghematan melalui pemotongan biaya, melakukan *leasing* dari pada *buying* aset yang baru, tidak perlu mengganti mesin tua dengan yang baru cukup diperbaiki saja dan mengurangi biaya pemeliharaan dan pelatihan (Manullang, 2013:120)

Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

H3 = *Efficiency Strategy* berpengaruh positif terhadap keberhasilan *turnaround*.

#### **2.11.4 Pengaruh Severity terhadap keberhasilan Turnaround**

*Severity* merupakan elemen dari tingkat ketahanan perusahaan terhadap *distress* yang merupakan salah satu faktor situasi yang mempengaruhi keberhasilan *turnaround*. Francis and Desai (2005), Smith and Graves (2005), Hofer (1980), Pearce and Robbins (1993), Scherrer (2003) and Cater and Schwab (2008) dalam Makgeta (2010) menemukan bahwa *severity* dari kesulitan keuangan (*financial distress*) secara signifikan mempengaruhi hasil *turnaround*. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Chandrawati (2008) menunjukkan bahwa *severity* memiliki pengaruh



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

positif yang signifikan terhadap keberhasilan *turnaround*. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh elidawati, *et al.* (2015) yang menemukan bahwa *severity* memiliki pengaruh positif terhadap keberhasilan *turnaround*. Adanya penurunan kinerja memberi peringatan kepada manager akan adanya strategi dan pemanfaatan sumber daya perusahaan yang tidak efektif. Perusahaan yang tidak terlalu parah tingkat penurunan kinerjanya mungkin lebih mudah dalam penerapan berbagai strategi, namun pada perusahaan yang mengalami kondisi *financial distress* yang parah akan lebih sulit dalam memanfaatkan sumberdayanya dan sulit dalam penerapan strateginya. Semakin besar tingkat penurunan kinerja, maka akan semakin sulit bagi perusahaan untuk mencapai *turnaround*.

Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

H4 = *Severity* berpengaruh positif terhadap keberhasilan *turnaround*.

#### 2.11.5 Pengaruh *CEO Turnover* terhadap keberhasilan *Turnaround*

Pergantian dari CEO perusahaan sering dilakukan lebih awal pada proses *turnaround* (Stopford dan Baden Fuller, 1990 dalam Schoenberg, *et al.* (2013). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perubahan pada tim senior manajemen merupakan langkah penting menuju kesuksesan *turnaround*. Penggantian CEO didefinisikan sebagai suatu peristiwa ketika CEO dari suatu organisasi digantikan dengan individu lain. Perubahan CEO dipandang sebagai sarana memulihkan dalam kelangsungan berjalannya masa depan perusahaan. CEO baru memberikan wawasan yang baru serta memberikan keterampilan dan motivasi yang diperlukan untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

membawa perubahan pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Kesnes dan Dalton (1994) dalam Schoenberg, *et al.* (2013) menemukan bahwa perubahan CEO sangat terkait pada perusahaan yang sedang mengalami *distress* dan melaporkan bahwa dalam situasi *turnaround* sebanyak 75% pengganti CEO, ditunjuk dari luar perusahaan.

Perubahan pimpinan perusahaan dapat membantu menyumbangkan ide – ide baru. Diharapkan manajer senior yang baru dapat memberikan pandangan segar terhadap sebab-sebab penurunan, dan memberikan kemampuan serta motivasi yang diperlukan dalam perubahan organisasi.

Dengan demikian hipotesis yang diajukan:

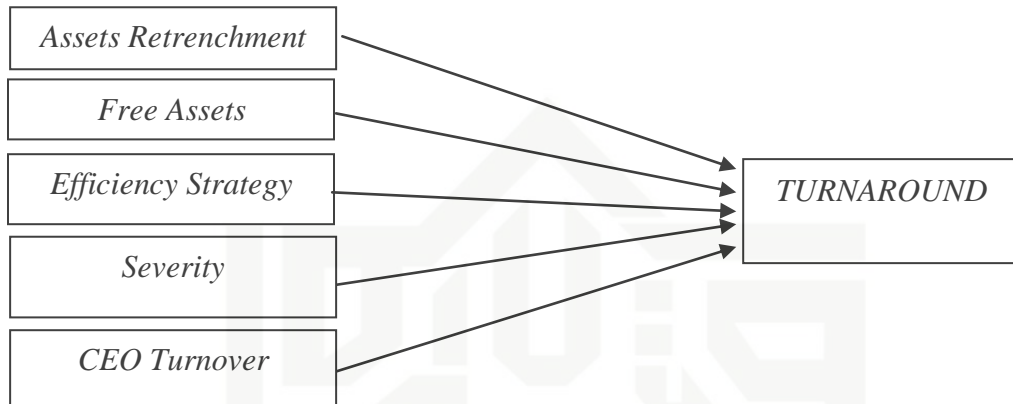
H5 = *CEO Turnover* berpengaruh positif terhadap keberhasilan *turnaround*

## 2.12 Model Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka, maka kerangka model yang dapat disajikan untuk penelitian faktor- faktor yang mempengaruhi *recovery* dalam proses *turnaround* perusahaan *financial distress* adalah seperti tertera pada gambar.

UIN SUSKA RIAU

**Gambar II.1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.